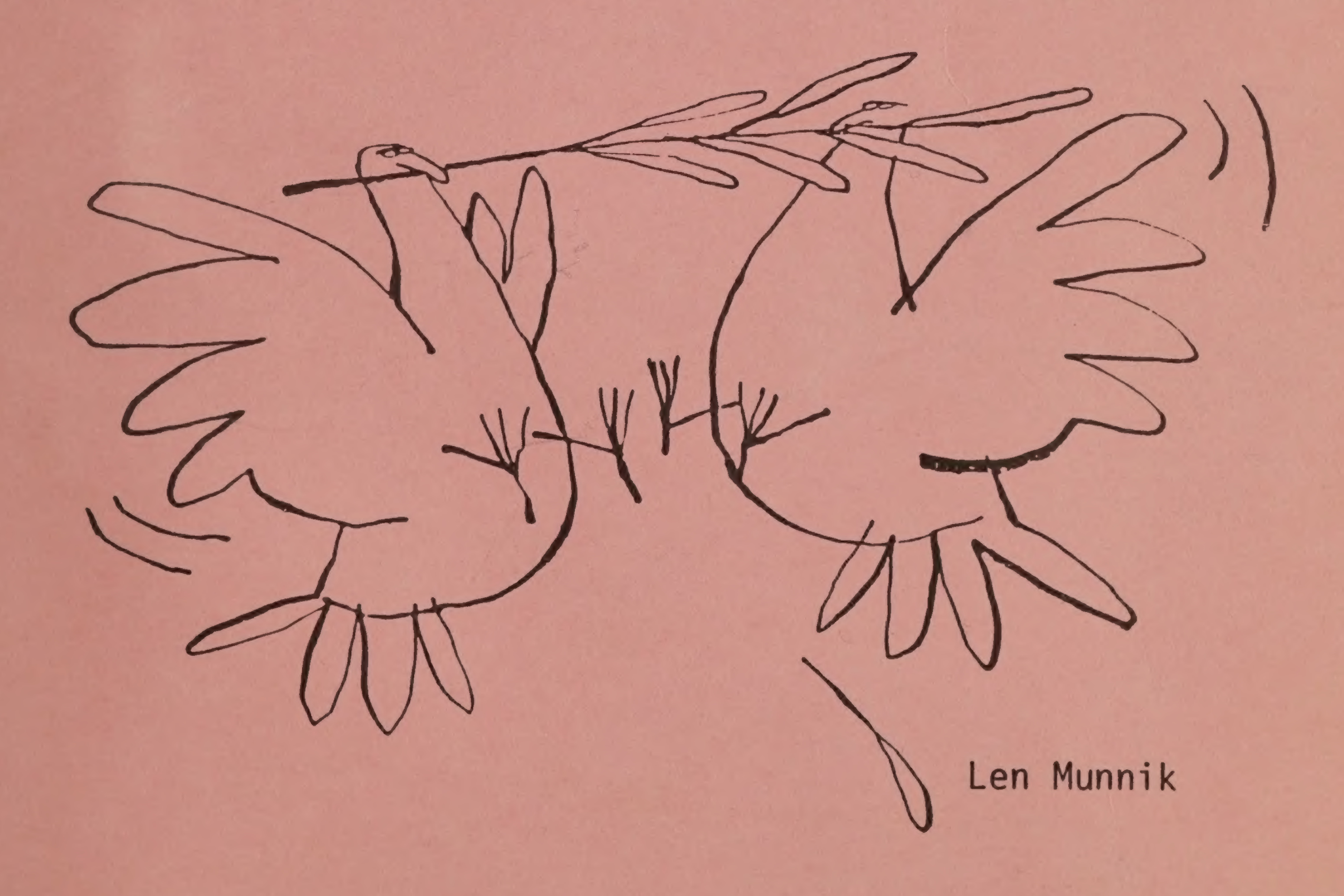
ELEMENTOS PARA LA RESOLUCIóN DE CONFLICTOS

John Paul Lederach

CUADERNOS DE NO - VIOLENCIA

Número 1

ELEMENTOS PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS



Juan Pablo Lederach

SERVICIO PAZ Y JUSTICIA - AMERICA LATINA

El Servicio Paz y Justicia **(SERPAJ)** nace oficialmente en América Latina en 1974, aunque desde 1966 se encuentra trabajando en el continente, vinculado al Movimiento Internacional de Reconciliación **(INTERNATIONAL FELLOWSHIP OR RECONCILIATION).**
Actualmente está constituido en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador., Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y nuestro país. Además existen varios grupos en doce países europeos, coordinados por un Secretariado Continental en Europa.
Desde 1974 a 1986 Adolfo Pérez Esquivel, Premio Nobel de la Paz en 1980, fue su coordinador general. Actualmente es la brasileña Creuza Rosa Maciel.
Para mayor información escriba a las siguientes direcciones:

SERPAJ - AL
Caixa Postal 2321
20001 Río de Janeiro, RJ
BRASIL
Tel. (55-21) 242-2522

SERPAJ - EUROPA
Arbeitsgemeinschaft Frieden
Palaststrasse 3
D - 5500 Trier
Tel. (49-51) 4351

El Servicio Paz y Justicia es organismo no gubernamental con estatuto consultivo en la Organización de las Naciones Unidas (ECOSOC y UNESCO).



CUADERNOS DE NO-VIOLENCIA

Número 1

ELEMENTOS PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS

Juan Pablo Lederach

Junio, 1989

PUBLICACION DEL SERVICIO PAZ Y JUSTICIA
México, D.F.

Material parcialmente reproducido de:
La Regulación del Conflicto Social:
un enfoque práctico, por John Paul Lederach,
publicado por [illegible]
Akron, PA 17501, en 1986. Copyright 1986.)

Cuadernos de no-violencia es una
publicación del SERVICIO PAZ Y JUSTICIA:
Odontología 35, Desp. 13, Col. Copilco-Universidad,
México D.F. 04360 Tel. 658-9300 Ext. [illegible]
Dirección postal:
Apdo. 70-311 México 04511 D.F.

Diseño y diagramación:
[illegible] García y Rubén Acevedo

P R E S E N T A C I O N

En nuestra breve historia como SERPAJ en México, constatamos la ausencia de materiales de reflexión, recursos formativos en español y medios de difusión escritos para promover la no-violencia activa en la lucha por la justicia y la movilización popular. El conocimiento de la acción **no-violenta, sus principios y fundamentos, además del papel que ha jugado en la historia,** no es algo común, ni siquiera en los círculos intelectuales y políticos orientados al cambio social. Por otra parte la práctica de la no-violencia al interior de las luchas populares, en forma implícita y en ocasiones articulada dentro de una estrategia global, carece de esfuerzos de sistematización que puedan enriquecerla y difundirla como alternativa para la participación y movilización del pueblo en sus diversas luchas. En este contexto la serie **Cuadernos de no-violencia,** pretende ofrecer un servicio de divulgación de algunos trabajos relacionados con las distintas formas que asume la lucha no-violenta, a nivel nacional e internacional. A través de ella, el SERVICIO PAZ Y JUSTICIA en México, intenta promover una alternativa metodológica en las luchas populares, contribuyendo así en los procesos de cambio social "desde abajo" en nuestro país, y en la difusión de experiencias liberadoras de nuestra América Latina. La recopilación de testimonios, experiencias, ensayos de análisis y esfuerzos de sistematización —diversos en su temática y contexto— se orienta a mostrar el "reverso de la historia" en los procesos sociales y políticos contemporáneos, el papel de la no-violencia activa en ellos, sus posibilidades y sus implicaciones. Al mismo tiempo, estos materiales están concebidos como recursos complementarios para la realización de actividades y acciones participativas donde la no-violencia se traduzca en una actitud de vida y en una fuerza movilizadora contra la injusticia. Si de alguna manera logran motivar tales acciones, habrán cumplido su cometido. ✿

SERPAJ-MEXICO

INTRODUCCION GENERAL

En este primer número de ***Cuadernos de noviolencia*** incluimos parte del material escrito que sirvió como un punto de partida para la reflexión del curso-taller sobre "Metodología de Resolución de Conflictos", organizado por el ***Servicio Paz y Justicia*** a principios de este año. El curso –que indiscutiblemente representó una experiencia formativa muy dinámica, participativa y nueva para todos los asistentes– contó con la valiosa colaboración de Juan Pablo Lederach, militante menonita en el ministerio de la reconciliación en Centroamérica, bajo el auspicio del Comite Central Menonita.

Aunque sería muy difícil, si no imposible, reproducir íntegramente la enriquecedora y desafiante experiencia que significó el taller, no obstante queremos ofrecer, como un primer paso en el seguimiento que tal experiencia implica, la difusión más amplia del contenido fundamental, acompañado de algunas dinámicas para grupos que faciliten su implementación como actividades formativas. Al mismo tiempo invitamos a nuestros lectores a establecer contacto con este ***Servicio*** para la asesoría y el acompañamiento en la realización de las actividades que este material pueda inspirar.

El presente ***Cuaderno*** se compone de dos partes. En la parte A presentamos ciertos elementos introductores y generales que nos permitan caminar *Hacia una comprensión y regulación del conflicto.* En la parte B incluimos varias *Dinámicas de Aplicación* que pueden ser utilizadas por grupos diversos de acuerdo con sus necesidades y contextos.

Sin duda alguna el material en su conjunto, por la brevedad de su extensión, es apenas una invitación a introducirnos –de manera responsable y sistemática, por cierto– en una realidad tan común y cotidiana de nuestra vida personal y social pero, al mismo tiempo, tan eludida: el conflicto.

"El conflicto social –nos dice Juan Pablo Lederach– ha representado un fenómeno continuo y constante en la interacción humana. A través de la historia, reconocemos que los acontecimientos más destacables, a menudo, surgían de los conflictos. En la actualidad, diariamente, a niveles e intensidades diferentes, todos estamos involucrados en algún tipo de conflicto. Desgraciadamente, el conflicto suele concebirse casi únicamente en términos negativos. Tanto la intuición popular como muchas de las definiciones científicas presentan el conflicto como un fenómeno desagradable e intrínsecamente malo. La misma Real Academia Española, en su Diccionario Ideológico, denota un juicio negativo cuando lo explica figurativamente como apuro, dificultad y peligro.

¿Por qué existe esta tendencia a percibir negativamente el conflicto? En gran parte, afirma Lederach, creo que es debido a que percibimos el conflicto por medio de sus consecuencias destructivas, y no por lo que es en sí. Según la intensidad y la escala del conflicto estas consecuencias pueden ser muy destructivas y; en cualquier caso, muy a menudo, nuestros conflictos nos dejan, por lo menos, un mal sabor de boca. Es decir, que mediante el conflicto nos hacemos daño mutuamente. He aquí el por qué de nuestra reticencia y actitud negativa acerca del conflicto: supone exponernos y arriesgarnos al daño propio. Cada vez que nos enfrentamos con nuestros "antagonistas" por medio del conflicto realizamos, para bien o para mal, una valoración propia. Valoramos nuestra significación como personas, y hacemos un juicio acerca del respeto y estima que tenemos hacia nosotros mismos. Por así decirlo, es la dinámica psicológica del conflicto, que se produce de igual forma, tanto a nivel personal como internacional.

Incluso, la mayoría de los teóricos de la "conflictología" señalan que hay dos elementos

centrales en cualquier conflicto: el respeto a sí mismo (aumentarlo o protegerlo) y el poder: Debido a que la raíz más profunda del conflicto es nuestra valoración propia, entramos en el mismo con un sentido agudo, aunque a menudo inconsciente, de que nuestra significación como personas está totalmente ligada a ganarlo. Esto también ayuda a explicar por qué normalmente concebimos el conflicto en términos de competitividad. Para muchos, el conflicto supone una situación de pura dicotomía, es decir, de una lucha entre dos partes mutuamente exclusivas. Es ganar o perder. Por lo tanto, parece natural que busquemos maneras de evitar el conflicto. O, cuando inevitablemente se presenta, entramos en él con actitudes marcadamente competitivas y defensivas.

No obstante, reconocemos que éstas son actitudes problemáticas para la educación de la paz. Si queremos fomentar la paz, debemos esforzarnos en encontrar vías alternativas para regular nuestros conflictos. Creo —concluye Lederach— que esto debe empezar con una perspectiva creativa del conflicto que concuerda con nuestra comprensión positiva de la paz."[1]

En esta perspectiva es necesario reconocer que el conflicto está presente siempre y que su existencia no es gratuita ni accidental. "La verdad es que el conflicto nos afecta todos los días. Pero pocas veces reflexionamos sobre ello de una manera sistemática. A menudo nos acostumbramos a una rutina para resolver nuestras diferencias con otros, sin valorar las consecuencias ni la eficacia de nuestros hábitos. No pensamos que podrían existir otras maneras de tratar las disputas, o que posiblemente podríamos mejorar la manera en que resolvemos nuestras diferencias.

"He aquí (subraya Lederach en su introducción a este material) la razón de ser de este manual: nos proponemos abordar el fenómeno del conflicto social. Concretamente, planteamos la idea de que es posible regular y resolver más eficaz y constructivamente los conflictos. La perspectiva de este manual es simple. Primero, parte de la idea de que el conflicto, en el fondo, es necesario y bueno para la vida social. Una sociedad, una comunidad, una congregación, o una familia sin conflicto es una entidad exenta de diversidad e incapacidad para crecer.

No obstante, al mismo tiempo, reconocemos que el resultado y las consecuencias del conflicto, muchas veces, son dañinos y destructivos. Por eso, muchas personas buscan evitarlo o, cuando no pueden, llegan a pleito con una actitud cerrada y competitivamente feroz. He aquí el segundo enfoque: tenemos que detallar, aprender y practicar unos métodos, no para eliminar el conflicto, sino para regularlo y encauzarlo hacia resultados productivos."[2]

En este sentido, cabe mencionar cuáles son los objetivos que orientan la publicación de este número de ***Cuadernos de no-violencia.*** En primer término, intentamos *difundir una perspectiva creativa del conflicto* que contribuya a reivindicar su sentido real como "una de las fuerzas movilizadoras de nuestra existencia" (J. Galtung).

En segundo lugar, queremos *aportar algunos elementos para la resolución de conflictos*, con el fin de practicar formas alternativas para su regulación creativa.

Finalmente, deseamos *articular esta "metodología de resolución de conflictos" en el contexto más amplio de una "metodología de la acción no-violenta"*, que nos capacite para construir la paz que es fruto de la justicia.

El material que presentamos a continuación destaca la dimensión interpersonal del conflicto social. Directamente aplicable a problemas y conflictos en grupos reducidos. Sin embargo, la experiencia del autor en la mediación de conflictos sociales e internacionales[3] —algunas de ellas compartidas durante el taller mencionado— subrayan la pertinencia de los elementos enunciados para los niveles estructurales del conflicto social. Por supuesto,

en los conflictos macro-sociales se hace necesaria la consideración de múltiples factores que conforman la compleja red de condicionantes y variables de dichas problemáticas. Remitimos al lector a la *bibliografía sugerida* como un recurso para la orientación sobre este aspecto.

Una palabra final, compartimos este material en la esperanza de que represente un desafío fecundo a nuestra ordinaria manera de enfrentar y resolver nuestros conflictos. Pero también con el deseo de que, en el aprendizaje de metodologías alternativas para la construcción de un mundo nuevo, sigamos a *Aquel* que nos ha puesto sus pasos por camino, y nos ha prometido un mundo donde el Amor y la Verdad, la Justicia y la Paz, tienen comunión plena. (Salmo 85).

Raúl Serradell
Secretario del SERPAJ- MEXICO

---

1. *Educar para la Paz*, Barcelona, Fontamara, 1984, 2a.ed., pp. 43-44.
2. *La Regulación del Conflicto Social: Un enfoque práctico*, Akron PA, MCC, 1986, p. 1.
3. En un número futuro abordaremos el método de la *mediación*, incluyendo también experiencias concretas y estudios de caso.



Parte A:

Hacia una comprensión y regulación del conflicto



Introducción

Para regular un conflicto siempre se parte del mismo punto: *comprenderlo.* Si no entendemos de lo que se trata, ni cómo se ha desarrollado, es difícil que sepamos regularlo. Afortunadamente, todos ya sabemos algo del conflicto social, porque lo hemos experimentado. Incluso, a nivel intuitivo, es probable que sepamos mucho más de lo que nos damos cuenta. Así que, hace falta delinear algunas pautas que nos ayuden a analizar cualquier conflicto con miras a resolverlo.

Por naturaleza, el conflicto social, al nivel que sea, tiene características bastante comunes. Es decir, que a menudo empieza, se desarrolla y termina según un modelo, más o menos igual en muchos casos. Normalmente, hay un acontecimiento en particular que lo origina. Podemos referirnos a este momento como "la chispa": un punto culminante en que *se reconoce* que el conflicto ha estallado,se ha llegado al pleito. Como dice el refrán: es la gota que derrama el vaso. Es un acontecimiento específico del que surge una contienda abierta. Los involucrados reconocen que están en oposición. Cuando hablan del problema, se refieren a aquel acontecimiento que "lo empezó todo". La verdad es que se hace muy difícil distinguir un comienzo. El conflicto siempre se basa en una relación social, y por lo tanto, suele aumentar o disminuir en intensidad — según la relación — en vez de "comenzar" y "terminar". No obstante, el acontecimiento que lo "causó" es importante, porque señala el desarrollo de la relación, y el punto en que aumentaron las tensiones. A veces, "la chispa" y el problema que representa, será el único punto que separa a las dos personas, y por tanto, el único asunto que tratar. Pero, en la mayoría de los casos, sólo representará el asunto más destacable que empujó a la relación a un nivel de contrariedad intensa.

Por detrás del asunto particular, casi siempre se esconden una serie de diferencias, malentendidos y desacuerdos que se han de descubrir, y que forman la base y la estructura más amplia de la relación reñida. Para los que queremos entender mejor el conflicto, o deseamos intervenir para regularlo, es preciso llegar a esta base y poder reconocer los rasgos característicos del conflicto en general. Así, esta sección tiene el propósito de describir, a grandes líneas, las características más importantes del conflicto social.

La estructura y la dinámica del conflicto

Una vez comenzado, el conflicto suele manifestar ciertos rasgos. En conjunto forman una estructura que lo define. Simplificando, esta estructura se compone de la interacción de tres elementos: las personas, el proceso, y el problema o las diferencias esenciales. Se piensa que la única causa del conflicto es la incompatibilidad de objetivos o deseos entre dos personas. No obstante, cualquiera de estos tres elementos puede ser la causa del conflicto. Al analizar cualquier conflicto es importante considerar los tres.

Las Personas

La primera tarea al analizar un conflicto es el de comprender la magnitud del problema. Así, varias preguntas son importantes:

¿Quién está involucrado?
¿Qué papel tiene?
¿Cuánta influencia tiene?

En una disputa interpersonal, normalmente sólo hay dos personas implicadas. Sin embargo, un conflicto en la escuela, la iglesia o en el barrio, casi siempre enreda a múltiples personas y grupos, incluso si en su origen sólo hubo problema entre dos. De todas formas, es indispensable que se determine quiénes están directamente involucrados, y quiénes, aunque no estén directamente implicados, pueden influenciar la dirección y el resultado del proceso.

En segundo lugar, cada persona involucrada en un conflicto tiene valores, intereses, necesidades y una perspectiva sobre el problema que motivan y encauzan su acciones. Todo esto resulta en una *postura* que la persona adopta con relación al problema, y que representa la *solución preferida por ella.*

"Quiero que Juan me pague 200..."

"No puedo permitir, en absoluto, que salga con este chico..."

Tercero, su perspectiva se forma de acuerdo a cómo le afectó lo sucedido. Cuando explica su perspectiva siempre mezclará sus *sentimientos* con los *hechos*. Para los que intervenimos en el conflicto esto quiere decir dos cosas:

1. A menudo las emociones dominarán sobre la razón: y
2. Cada persona tendrá su propia perspectiva particular del problema, y ninguno lo percibirá en su totalidad.

El poder y la estima propia

Todo conflicto, a cualquier nivel, se arraiga en dos fenómenos: el poder y la estima propia. En medio de un conflicto, van de la mano. Las disputas interpersonales se fundan en la percepción de que la otra persona impide o dificulta la realización de los deseos, intereses o necesidades de uno. Siempre es cuestión de si puedo conseguir lo que deseo. Y el conflicto estalla cuando lo que quiero es incompatible con lo que el otro quiere o hace.

El poder

En medio de esta oposición percibida, el poder tiene que ver con la influencia mutua. Al analizar un conflicto, hay que detallar las bases y el alcance de influencia de cada uno. Podemos señalar varias bases de influencia:

— nivel económico, educativo, o social
— acceso a los recursos materiales
— acceso a las fuentes de información
— capacidad de controlar/manipular lo que el otro desea

La igualdad de influencia siempre afecta directamente el proceso y el resultado del conflicto. Por ejemplo, un desequilibrio de poder muy marcado hace casi imposible un proceso negociado para resolver el conflicto: él que tiene más poder y recursos pocas veces negociará con quien no los posee a su nivel. Una de las pautas a seguir al intervenir en un conflicto es la de buscar igualar el desequilibrio de influencia entre los contrarios.

Cuánto más equilibrado el poder en una relación,
cuánto más estable y productiva será a lo largo.

En muchos casos el problema no radica en un puro desequilibrio de poder sino en que la gente desconoce sus propias bases de poder sobre los demás. En un caso dado, el deber del intermediario es ayudarles a reflexionar sobre estas bases. Regularmente se recurre a la amenaza como la única forma de influenciar a otros, hecho que sólo sirve para aumentar las tensiones y empeora la comunicación. La amenaza sola no es suficiente para producir un cambio en otros y resulta poco productiva. En lo posible, hay que buscar hacerlo de manera positiva: siempre es mejor ofrecerles algo que mejore su situación (que no la amenace) como base de un posible cambio, pocas veces se hace porque se precisa que uno reflexione desde la perspectiva del otro. De todos modos, es muy importante averiguar la influencia que cada uno tiene sobre el otro.

La estima propia

Por otra parte, el encontrarnos en oposición con otro nos lleva a una valorización personal: me ha desafiado,

cuestionado, y afrontado. Casi siempre reaccionamos y es natural que nos preguntemos:

¿Cómo responderé?
¿Qué pensarán los demás?
¿Mantendré mi dignidad?

Esta reacción, que todos tenemos, nos impulsa en una dirección: personalizar el conflicto. En otras palabras se responde a la persona que nos "desafía", y no a los asuntos esenciales que nos separan. Esto siempre intensifica y polariza el conflicto, resultando en que las posturas de las personas son cada vez más extremistas.
Octavio Paz, en su libro *El Laberinto de la soledad*, habla de la *norma* mexicana (que también se sigue en otros lugares en el mundo hispano): *no hay que "rajarse"*. Este fenómeno es precisamente una de las consecuencias de la dinámica del conflicto social. Una vez empezado el proceso, uno no puede perder, no pueder permitir que el otro le gane. Como consecuencia, para defendernos, solemos atacar al otro, cuestionando su persona e integridad. No obstante, personalizar el conflicto sólo sirve para confundir el problema.

A la vez reconocemos que mantener la dignidad es un valor importante en la cultura hispana. ¡Y con buena razón! Queremos esforzarnos para mantener la dignidad de todos. El error se manifiesta cuando pensamos que mantenemos la dignidad sólo al vencer al otro. Pero hay una alternativa. Podemos mantener la dignidad y a la vez hacer frente al conflicto sin personalizarlo. La única manera de hacerlo es: *Separar la persona del problema*. Es decir, nos hemos de centrar sobre los puntos concretos que nos separan de otros y no sobre sus motivos o el carácter de ellos. Tratamos de solucionar el problema, no de juzgar o menospreciar a las personas.

En resumen, un conflicto no se regula constructivamente si las personas conciben su situación en términos de un apuro, en que se han de defender del otro. Esto determina que sólo existén dos posibles resultados: perder o ganar. Así, ven su oposición según una perspectiva personalizada, no en cuanto a problemas concretos que resolver. Por lo tanto, suelen mezclar sus sentimientos y emociones (señal de que la estima propia está en cuestión) con los hechos, y casi siempre toman una sóla postura de cómo se debe resolver.

El proceso

El proceso es la manera en que el conflicto se desarrolla y como la gente trata de resolverlo, para bien o mal. Varias facetas del proceso se detallan.

Primero, es importante analizar los medios de comunicación. La comunicación suele empeorarse en la medida en que sube la intensidad del conflicto: cuanto más intensa, peor es la comunicación. Esto resulta porque al intensificar el problema la gente busca apoyarse cada vez más en su postura, y cada vez menos en escuchar al otro. Es corriente que se recurra a estereotipar al adversario o a insultarle.

—"Es comunista"
—"Es un embustero y mentiroso"
—"Es que ellos nunca cumplen lo que proponen"
—"Es un tipo duro, no tiene corazón"

Así, pues, la comunicación se deteriora en una serie de acusaciones personalizadas que poco tienen que ver con los problemas esenciales. A este fenómeno se le añaden dos más: se generaliza cada vez más el problema, y, por lo tanto, proliferan los conflictos. Ya no es cuestión de un asunto concreto, sino de toda una serie de diferencias mezcladas y confundidas, hasta el punto de que no se sabe dónde empiezan ni terminan.

Segundo, el resultado de esto es que la gente se echa la culpa. Así, las miradas siempre se echan hacía el pasado al establecer la culpabilidad del otro. No se

piensa en términos de qué hacer ahora para regular el futuro de la relación, sino en infligir daño al otro y demostrar su falta.

En tercer lugar, las personas en conflicto casi siempre buscan a otros para apoyarse. Cuando tienen un problema con el fulanito A, hablan de él en vez de hablar con él. Esto perpetúa la mala información, estereotipos y la formación de coaliciones, que no llevan a nada.

Finalmente, al intensificar el conflicto, las influencias moderadoras se reemplazan por las extremistas. Esto va de mano con generalizar, la proliferación de problemas y el estereotipar. Por ejemplo, si se trata de dos grupos, al intensificar el conflicto, los elementos extremistas de cada grupo casi siempre cobran cada vez más influencia, y los moderados cada vez menos.

El Problema: Las diferencias esenciales

A veces, se distingue entre el conflicto innecesario y el genuino. La verdad es que forman un todo que es la dinámica y la estructura del problema. No obstante, podemos comprenderlo mejor si así distinguimos. El conflicto genuino es, en el fondo, lo que llamamos las diferencias esenciales, o sea, los puntos concretos que separan a las personas. Podemos detallarlos más, contrastándolos con el conflicto innecesario que se compone de cosas como:

— la mala comunicación
— los estereotipos
— la desinformación
— el mal entedimiento del propósito o proceso

En cambio la parte genuina de un conflicto se basa en las diferencias esenciales, los asuntos y puntos concretos de incompatibilidad, como por ejemplo:

— los intereses, las necesidades y los deseos distintos de cada uno:
— las diferencias de opinión sobre el procedimiento a seguir:
  — el criterio a seguir para tomar una decisión, o
  — a quién corresponde qué, a la hora de repartir los recursos, o bienes materiales;
— las diferencias de valores:
— las cuestiones concretas de dinero, tiempo, tierra, derechos, compensación, etc.

La comprensión de un conflicto se facilita si se separan estas diferentes facetas. Por ejemplo, los *asuntos* son las diferentes áreas de discrepancia o de incompatibilidad que se han de tratar para solucionar el problema. En cambio, los intereses son el *por qué* cada uno de estos asuntos importa a la persona. Las *necesidades* son lo indispensable, lo mínimo necesario para satisfacer a una persona, en cuanto a lo substantivo, lo psicológico y al proceso seguido para resolver el problema. Cuando una persona expresa su "postura", o su solución para resolver el conflicto, esto no explica ni los asuntos a tratar, ni sus intereses, ni sus necesidades básicas. Para regular bien el conflicto hemos de penetrar en las posturas y llegar a la base del problema. ✪

Conclusión

Aunque ha sido muy breve, este repaso sobre el conflicto nos ayuda a comprenderlo mejor, y nos enseña algunas pautas que seguir al analizarlo y regularlo. Podemos afirmar que todo conflicto consta de tres aspectos: la persona, el proceso, y el problema. Los tres se han de tomar en cuenta a la hora de analizar un conflicto y a la hora de intervenir. Para intervenir y resolver un conflicto con éxito hace falta un proceso que cumpla los siguientes requisitos:

1. Clarificar el origen, la estructura y la magnitud del problema:

   — establecer quién está involucrado, y quién puede influenciar el resultado del proceso;
   — concretar los asuntos más importantes a tratar;
   — distinguir y separar los intereses y las necesidades de cada uno.

2. Facilitar y mejorar la comunicación:

   — controlar la dinámica destructiva de hacer generalizaciones, proliferar los problemas, y estereotipar a las personas;
   — proveer un ambiente de diálogo para buscar soluciones verdaderas y constructivas;

3. Trabajar sobre los problemas concretos que tienen las personas en oposición:

   — separar las personas de los problemas e impedir la personalización;
   — centrarse, primero, sobre los intereses y necesidades de cada uno, no sobre sus posturas;
   — establecer un ambiente de negociación, y así evaluar las bases de mutua influencia y, en lo posible, igualarlas. También ayudarle a cada uno a reflexionar sobre la situación y el alcance del poder propio.



Regular el conflicto: Habilidades y estrategias

Introducción



Introducción

El repaso de las características más importantes de la dinámica del conflicto sienta la base para analizarlo y comprenderlo mejor. No obstante, nuestro objetivo principal no es lograr una comprensión del conflicto, sino intervenir constructivamente en su regulación. Para realizar esta tarea será preciso desarrollar varias habilidades y estrategias que ayudan a resolverlo. Recuerda nuestra pauta básica: no buscamos evitar, ni eliminar el conflicto, sino detallar maneras de regularlo y convertirlo en una fuerza productiva.

En esta sección trataremos las habilidades y estrategias elementales para regular el conflicto que incluyen: el escuchar, los estilos de contender, el arte de negociar, y las maneras de dominar el conflicto, de ampliar las perspectivas de los antagonistas, y de generar soluciones. Todas ellas sirven, no sólo como las herramientas básicas para intervenir en un conflicto mediante un proceso formal (como es la mediación que describiremos luego), sino que representan un recurso amplio para mejorar la manera en que participamos y llevamos a cabo nuestras propias disputas a nivel personal. Igual que el carpintero aprende a construir un mueble, o que la secretaria a escribir a máquina, el regulador del conflicto ha de aprender ciertas habilidades. Igual que los demás oficios, la mejor forma de aprenderlos es mediante la práctica. Para bien o mal, nunca ha habido una escasez de conflictos, por lo tanto, con algo de dedicación y paciencia, siempre habrá manera de encontrar oportunidades de practicar estas habilidades.

I. El escuchar — Quien mal oye; mal responde

Escuchar es una habilidad indispensable para regular el conflicto, y en muchos casos será la más importante. Regularmente, no concebimos el escuchar como una habilidad, pero hacerlo bien y en forma eficaz representa todo un arte, que por desgracia se practica poco.

¿Por qué escuchar es indispensable para resolver el conflicto? Hay varias razones. Primero, no se puede comprender la causa del problema sin escuchar a los que lo están padeciendo. Es fundamental a fin de poder entender la perspectiva de cada uno de los involucrados. Como dice el refrán: *Quien mal oye, mal responde*. Si no has entendido el problema, servirás de poca ayuda.

Segundo, la gente no confía en personas que no tienen la capacidad de simpatizar y entender. Como dice otro refrán: *Calla y escucharás*; *escucha y hablarás*. Es decir, ganas el derecho de ayudar a otros cuando confíen en tí, y la única manera de realizar esto es escuchando a los demás.

Tercero, en medio de un conflicto, los sentimientos y las emociones a menudo dominan sobre la razón y la lógica. Cuando se escucha, se da lugar a que la persona se exprese, y salen estos sentimientos. El mismo hecho de escucharse a sí misma, permite que la persona reconsidere la situación (al volver a explicarla) y esto puede ayudarle a tener una perspectiva más racional del problema.

Podemos determinar varias metas que queremos conseguir cuando escuchamos a los demás.

1. Crear un ambiente en que la gente pueda expresarse libremente.

2. Establecer confianza mútua.

3. Comunicar un interés verdadero en la otra persona y su perspectiva, a pesar de sus valores, palabras de enojo, o comportamiento.

4. Entender el problema, *desde su perspectiva*, y poder comunicarle claramente que lo entendemos.

5. Desarrollar la capacidad de resumir los asuntos más importantes del problema que deben de resolverse, en términos de puntos concisos, no de personalismos ni de críticas personalizadas.

El escuchar activo

Dados estos objetivos, reconocemos que escuchar cobra significado *activo* y no pasivo. Se suele pensar que escuchar es la parte pasiva del hablar o de la comunicación. Pero es todo lo contrario. A fin de lograr dichas metas, la acción de escuchar requiere esfuerzo constante y activo por parte del oyente.

¿A qué se refiere, en términos prácticos? Por una parte, es el esfuerzo de *comprender* lo que el otro piensa, siente y padece. Por otra, consiste en *comunicarle* que estás con él, le escuchas y que vas entendiéndole. Existen diferentes maneras complementarias que ayudan a realizar esta tarea tan importante.

El aspecto físico

La manera en que te comportas, físicamente, al escuchar, comunica mucho al que habla. Así, está atento, está con él, enséñale que estás escuchando y haciendo el esfuerzo de comprenderle.

Parafrasear

Una de las maneras más eficaces de *comprender* lo que dice, y *comunicarle* que estás escuchando es "*parafrasear*". Esto quiere decir que repites, en tus propias palabras lo que el otro va diciendo. No es tan fácil como parece, pero con práctica se aprende, y es una maña indispensable. Tiene algunas características que detallamos.

1. Recuerda que el objetivo es escucharlo a él, no de soltar tus ideas y opiniones. Así, la paráfrasis siempre se enfoca sobre el que *habla*, y lo que acaba de decir.

2. Como ya hemos señalado, en el conflicto a veces los sentimientos y las emociones dominan. Cuando una persona explica su perspectiva, sobre todo si está enfada, mezcla sus *sentimientos* con los *hechos*. Es importante que entiendas este fenómeno, y que reconozcas que es necesario tratar ambos puntos. De todos modos, el conflicto siempre es una mezcla de sentimientos y hechos, por lo tanto, la resolución siempre tendrá que tratar ambas partes.

Al parafrasear, lo ideal es identificar los sentimientos y los hechos e incluirlos en una frase. Por ejemplo, suponemos que al explicar un problema, Hernando te dice, con mucho enojo:

"¡No te puedes fiar de Juan! ¡Es un ladrón! Nunca me paga el dinero que me debe. Ayer me tenía que devolver el dinero y no lo hizo. ¡Es un mentiroso!"

La interpretación parafraseada podría ser:

"Parece que te sentiste *engañado* (sentimiento) cuando Juan *no te devolvió el dinero ayer* (hecho).

Procura no enfatizar las posibles críticas a otras personas que van saliendo, ni personalizar el conflicto cuando parafraseas. Volviendo al ejemplo, no lo hagas de esta forma:

"Así que, piensas que Juan es un ladrón mentiroso porque nunca te paga".

Lo mejor es siempre identificar los *sentimientos* de la persona, y los *hechos* del problema.

3. Finalmente, una paráfrasis debe estar libre de juicios y valoraciones tuyas. En

cambio, hay que describir la situación según la perspectiva del que habla. De nuevo, no importa lo que tú opinas, es preciso entender lo que el otro piensa y siente, y comunicarle lo que has comprendido. Así, puedes empezar las paráfrasis con palabras como:

"Parece que tú crees profundamente que..."
"Así, la manera en que lo ves es..."
"Si te he entendido bien, te sentiste..."
"A ver si te sigo, tú estabas enfadado porque..."
"Entonces, te sentías incapaz en la situación..."

Lo bueno de parafrasear es que comunica al otro que estás concentrado en él y su perspectiva. Además, si con la paráfrasis no aciertas exactamente lo que el otro siente, o cómo ve los hechos, él te corregirá casi siempre.

"No, no me sentí enfadado, sino engañado..."
"No, no necesito el dinero, es que me mintió..."

Así, el parafrasear funciona también como un modo de comprender mejor la raíz del problema, y los puntos concretos de discrepancia.

Parafrasear: En qué contextos aplicarlo

El parafrasear rendirá beneficio máximo si logras hacerlo sin que la gente se dé cuenta de que lo haces. Pero esto sólo se realiza con práctica. De todos modos, existen diferentes contextos en que el parafrasear puede practicarse eficazmente.

Primero, cuando alguien te hace un ataque verbal personal, lo más normal es atacarle o crear algún tipo de defensa personal. Esto aumenta el nivel de emoción, rebaja el de razón y empeora la relación. Muchas veces los dos acaban buscando defenderse, justificarse o atacar al adversario, y ninguno escucha al otro. En cambio, cuando alguien te hace un ataque personal, si primero le escuchas y le parafraseas lo que te ha dicho, cambiará la dinámica del intercambio, que pasará del insulto al diálogo.

Segundo, en conflictos interpersonales, en que desempeñas el papel de intermediario, parafrasear es importante para establecer que escuchas a la gente, que intentas entenderles en serio, y que has comprendido de qué se trata el asunto. Todo esto da más credibilidad a tus posibilidades de ayudarles. La gente nunca se fiará de personas que no saben escucharles y entienden el probelma sólo desde su propia perspectiva. Parafrasear no sólo te ayuda a ti a ponerte en su lugar, sino que es una señal manifiesta para ellos de que lo estás logrando.

Tercero, en el contexto de grupos, en que hay muchas diferencias de opinión, el parafrasear ayuda siempre a que el intercambio sea más como un diálogo que una discusión. En este contexto, el moderador puede facilitar el proceso si sabe parafrasear clara y hábilmente y deja la impresión en la gente de que su opinión se ha oído y se toma en serio. Simplemente, se trata de parafrasear los puntos más importantes de la opinión expresada, a satisfacción de la persona que la expresó, antes de pasar a otra. La verdad es que no cuesta mucho repetir, en dos palabras, lo que el otro ha dicho y opina, y la gente sentirá que participa y se le escucha. ✪

El resumir

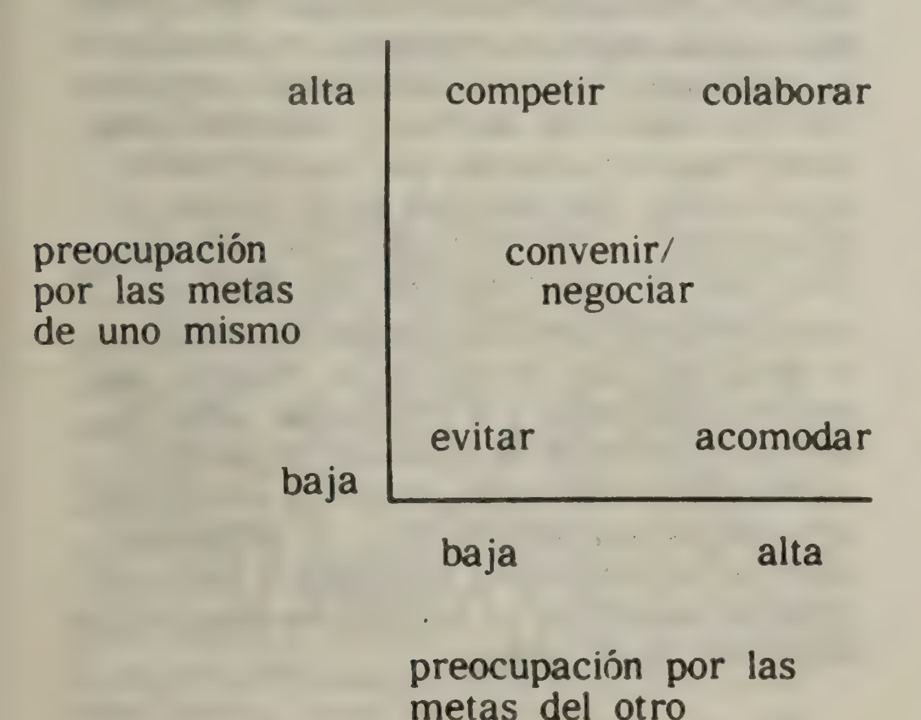
Finalmente, otra manera de demostrar que has escuchado es la de resumir. Aquí, no se trata de repetir, de vez en cuando, lo que el otro va diciendo (parafrasear), sino de poder resumir, cuando la persona termina de hablar. El resumen es la oportunidad de subrayar los puntos más importantes de la perspectiva global del otro, en términos de asuntos y problemas concretos y manejables.

Al resumir, se busca abiertamente la afirmación de que se ha entendido el problema *correcta y completamente*, según su perspectiva. Esto hace dos cosas: primero, describe de manera concisa el problema según esta perspectiva — descripción que ayuda a todos a entender claramente la dimensión del conflicto; y segundo, le comunica al otro que se le ha escuchado y entendido.

II. Los estilos de contender y el arte de negociar

Introducción

Al encontrarnos en medio de una situación conflictiva, todos respondemos de una manera distinta. Incluso, tendemos a reaccionar según el contexto. Por ejemplo, la manera en que nos comportamos, en medio de nuestra familia, a menudo es diferente a la que recurrimos cuando tenemos problemas en el trabajo. No obstante, en muchos casos tenemos un estilo preferido. Algunos prefieren competir, y buscan salirse con la suya a todo costo. Otros, por el contrario, siempre evitan el conflicto, o se acomodan a los deseos de los demás. Para poder entender mejor los estilos, los veremos en el esquema siguiente.



Se trata de la interacción entre dos posibles enfoques que uno puede tener en el conflicto: la preocupación por uno mismo, por lo que se desea; y por el otro y lo que desea. De aquí, salen cinco formas distintas de comportamiento.

Los cinco estilos preferidos de comportarse en un conflicto

1. Competir — Cuando existe mucha preocupación por los deseos de sí mismo, cuando sólo se piensa en lo suyo, y no se preocupa por el otro, resulta una actitud competitiva. La consecución de lo que uno quiere es el único criterio a seguir, y no se detiene a reflexionar sobre lo que los demás quieren.

2. Evitar — Cuando uno evita el conflicto a toda costa, y no afronta directamente los problemas, en el fondo implica que no importa ni lo que "yo deseo", ni lo que "el otro quiere".

3. Convenir/Negociar — Este estilo supone que uno no deja de preocuparse por lo suyo, pero tempera cuando considera lo que el otro quiere. Normalmente, el problema se concibe como el esfuerzo de llegar al punto medio entre las dos posturas, o sea decidir cómo "repartir" el pastel. Es decir que la solución precisa que cada uno ceda un poco hasta llegar a un punto medio. Es como el proceso de regatear en el mercado.

4. Acomodar — Este estilo se implanta cuando uno no se preocupa por lo suyo y sólo busca satisfacer los deseos del otro. No confronta, sino que siempre cede y acepta lo que los demás quieren. Es todo lo contrario al estilo competitivo.

5. Colaborar — Colaborar es un fenómeno muy distinto a los demás estilos y poco practicado. Sugiere que es posible preocuparse y perseguir los deseos y objetivos de uno, y a la vez satisfacer los del otro. Es el esfuerzo por encontrar una solución que permita que ambos salgan con lo suyo. Mientras el "convenir" busca dividir y repartir el pastel, la colaboración rebusca una manera de ampliarlo e incrementarlo.

En el fondo, en los diferentes contextos, todos estos estilos son válidos. Por ejemplo, si la causa de un conflicto no es importante, no valdría la pena omitirla para evitarlo. En cambio, cuando algo te es importante (puede ser cuestión de un principio, o de un objetivo considerable) conviene un estilo más competitivo que acomodador. Lo difícil es aprender cuándo corresponde un estilo u otro. Una pauta que podemos establecer es la siguiente:

Cuanto más importante la relación, más importa aprender a colaborar, y preocuparse tanto por uno mismo como por el otro.

Los estilos y la negociación

A la hora de intervenir en un conflicto interpersonal como mediador, es importante comprender no sólo estos estilos, sino también sus correspondientes maneras de negociar y solucionar un problema. En muchos casos, el papel del intermediario será el de ayudar a los antagonistas a pasar de un estilo competitivo, acomodador o evitador al tipo negociador o colaborador. Esto sólo se hará en la medida en que aprendan a escucharse y a concebir el problema desde otras perspectivas que no sean ciegamente las suyas. Normalmente, se distinguen dos formas de enfocar este proceso de intercambio: la negociación de las posturas y la búsqueda colaborativa de solución.

La negociación de posturas

Este acercamiento para resolver una diferencia se basa en un proceso de intercambio, pero a la vez mantiene un matiz adverso. Normalmente, cada uno explica la gravedad del problema según su propia perspectiva, y entonces hace una *primera oferta de resolución.* Como ya hemos señalado, es similar al regateo entre el comprador y el vendedor en el mercado.

C: ¿Cuánto cuestan estos zapatos?

V: Los vendo en 100 pesos, señor.

C: ¡100 pesos! ¡No valen más de 50!

V: ¡No puede ser, son muy buenos! Pero puedo dejárselos a 80.

C: Es que no puedo pagar tanto. Mire, Ud., el otro zapatero me los dejará a mejor precio. Le pagaré 65.

V: Mire, le haré una oferta especial, y será la última — se los dejaré a 75.

C: ¡Trato hecho, hombre!

Se nota que las primeras ofertas establecieron el "alcance de negociación". Hubo una diferencia de 50 pesos. Si la primera oferta parece demasiado alta o baja, en seguida dejan de negociar. No obstante, si se establece "terreno admisible", seguirán con una serie de ofertas y contraofertas, hasta llegar al acuerdo, que sea aceptable para ambos. Casi siempre es un proceso de concesiones incrementadas, que son las posturas de cada uno. En un conflicto, el intermediario tiene que ayudarle a cada uno a clarificar cuál es el punto mínimo que puede satisfacerle, y a reflexionar sobre el del otro. Entonces se establece la primera oferta que corresponde, no sólo a uno mismo, sino que es admisible al otro. El reflexionar sobre lo mínimamente aceptable a cada uno ayuda a establecer un terreno de negociación aceptable para todos.

La búsqueda en colaboración

Este enfoque del intercambio parte de un esfuerzo cooperativo de encontrar una solución que satisfaga a los deseos de cada uno. Paradójicamente, supone que los adversarios trabajen juntos. La estrategia se basa en que juntos comparten los intereses y las necesidades que motivan a cada uno, y entonces ambos tratan de encontrar una solución que satisfaga sus necesidades. Prácticamente, en vez de cambiar ofertas y contraofertas como punto de partida, se esfuerzan en identificar sus intereses antes de considerar las posibles soluciones. Una vez identificados, buscan juntos una serie de alternativas variadas que posiblemente satisfarían a todos los intereses expresados, y no abogan por una sola postura. Esta forma a menudo se denomina la *negociación de intereses* o la *negociación integrada*, debido a que hace hincapié en la cooperación, la integración de intereses y el esfuerzo de ampliar las opciones para que resulte un acuerdo mejor, con el máximo beneficio para todos.

De todas formas, cualquier proceso de negociación casi siempre comprende los dos enfoques, pero a menudo, domina una manera sobre la otra. La negociación integrativa se practica poco porque se desconoce. Pocos piensan que los adversarios pueden cooperar. ¡Pero, han tenido que cooperar para contender! Es cuestión de ayudarles a entender que es en su propio interés que encuentren la mejor solución para todos. El hecho de que uno se salga con la suya no necesariamente significa que el otro pierde. Pero la realización de una solución en que ambos ganen, requiere una colaboración coordinada y sincera, hace falta ponerse en el lugar del otro y finalmente, precisa una actitud de apertura para considerar y generar múltiples soluciones. ✪

III. Definir el conflicto

Otro marco de habilidades y estrategias que regulan el conflicto es el arte de definir el meollo del problema. A primera vista, cualquier conflicto representa una mezcla compleja de asuntos, perspectivas, posturas e intereses. Si no se definen, no sólo parecerán incomprensibles, sino irresolubles. Así, hacen falta tres esfuerzos fundamentales:

1. Delimitar los asuntos a tratar.

2. Aclarar los intereses que motivan a la gente.

3. Concretar las necesidades básicas de cada uno.

Delimitar los asuntos

Los asuntos de un conflicto son los puntos concretos sobre los cuales se disputan. Como ya hemos señalado, la dinámica del conflicto tiende a proliferar los asuntos: cada vez hay más puntos de discrepancia. Un buen regulador de conflicto debe esforzarse en especificar *cuáles* de los asuntos son los más importantes y verdaderos. La habilidad consiste en escuchar la explicación del problema, y de entre lo dicho, resaltar, en forma concisa, los puntos claves del problema. Normalmente, hay más de un asunto, así es preciso hacer una lista de prioridades, completa y organizada. ¿Cómo hacer esto? He aquí algunas pautas a seguir.

Primero, al hablar con la persona de su perspectiva, evite que generalice. Generalizar es un modo de perpetuar el conflicto que no permite un diálogo constructivo. Tomemos, por ejemplo las siguientes frases:

"Es que no sabe llevarse con la gente..."
"En el fondo, es irresponsable..."
"Parece que la gente de esta iglesia no dice lo que piensa..."

Es imposible resolver un problema generalizando. Hay que ayudarles a encuadrar su problema en un marco más específico. En las páginas siguientes sugerimos varias maneras de hacerlo.

1. En vez de generalizar, pida que den un ejemplo concreto de lo que les molesta. Por ejemplo:

"Juanita no es responsable"

(mediador) "¿Me puedes dar un ejemplo de cuando no se responsabilizó?"

"Pues, la semana pasada tenía que comprar el pan para la cena y no lo hizo".

(mediador) "Entonces, uno de los problemas que hemos de tratar son los deberes de casa: a quién corresponden las tareas, y cuándo se han de realizar".

2. Si no pueden especificar, puedes ayudarles resumiento la generalización del problema en términos más concretos. Esto se hizo en el ejemplo de arriba, y aquí damos otro.

"Es que nunca trabajan..."

(mediador) "Así que, te interesaría que negociáramos un horario de trabajo con ellos..."

3. Si insisten en generalizar, puedes ayudarles a especificar su problema con preguntas bien enfocadas. La pregunta modelo de todo mediador es:

"¿*Quién* hizo *qué* a *quién, cuándo* y *dónde*?"

4. Pedir que se centren sobre un asunto a la vez, eso inhibe que salten de problema en problema. De esta manera, trabajan sobre un punto concreto, intentando llegar a un acuerdo sobre ello. Así, el conflicto no parece tan grande e indomable.

5. Si les es difícil centrarse sobre el asunto, apunta en una pizarra (o papel) la lista de asuntos y puntos que se han de tratar. Apuntarlo tiene varias ventajas:

— obliga una definición corta del asunto a tratar;

— se ve, y, por lo tanto, hace más impacto, la gente sabe que se les escucha;

— se ve, y, por lo tanto, ayuda a la gente a centrarse sobre lo específico, y sirve de piedra de toque.

6. Cuando la gente no especifica, e insinúa que representa a otros o la opinión general puedes pedirle que hable por sí misma, no por otros. Así, desanimas declaraciones como:

— "Todo el mundo sabe que ella..."
— "Parece que la gente no quiere..."
— "Sé que ellos no lo harán..."

7. Finalmente, del ámbito de negociaciones internacionales, Roger Fisher sugiere que se separe la persona del problema. Los puntos específicos representan el problema que necesita tratarse, no la persona o su carácter. Aquí, se intenta evitar la personalización del conflicto.

Todo esto tiene especial importancia en muchas partes del mundo hispano. En el mismo lenguaje hay expresiones que describen un modo cultural de afrontar los problemas que complica el proceso de concretizar, por ejemplo:

— "Al buen entendedor, pocas palabras" Es decir, no hace falta explicar, se entiende insinuando.

— "Rodearse": No confrontarse directamente, sino "dar la vuelta" al asunto, o a los verdaderos sentimientos de uno.

— "Disimular": Ocultar lo que verdaderamente es el problema/sentimientos de uno, o como dice otro refrán: "las palabras del discreto son máscara de su pensamiento".

No obstante, si se quiere resolver un problema, hace falta una descripción clara y concisa del mismo. En este sentido, tenemos varios refranes más apropiados:

— "Habla pocas palabras, pero claras".
— "No hagas tratos, ni oscuros, ni largos".

Es decir, para tener las cosas claras, los convenios bien hechos, hay que ir al grano, y decir las cosas tal como son:

"La verdad a todo el mundo; y al amigo, sin disimulo".

Es preciso llegar al fondo del problema y entender claramente lo que la gente insinúa. En medio de un conflicto, aunque sea difícil, siempre es mejor *especificar* y *repetir* lo que parece ser el problema, que darlo por entendido y luego estar equivocado.

Aclarar los intereses

Los intereses de uno son lo que fundamentan sus acciones y actitudes en una disputa. La mejor manera de conocerlos es simplemente preguntar ¿por qué? ¿Por qué es este asunto tan importante para esta persona? Es sumamente importante que los intereses de todos se clarifiquen. A menudo, cuando se

produce una contienda, la gente sólo comunica la solución que desea, sin explicar claramente por qué la quiere de esa manera. En muchos casos esto produce un conflicto de posturas. Como ya hemos señalado, la contrariedad de posturas no se traduce automáticamente en oposición de intereses. Un problema puede resolverse mucho más constructivamente si se trabaja desde la base de intereses de cada persona, y no sólo de sus posturas.

Tomemos un ejemplo simplista y exagerado. Dos campesinos van a una subasta en que se venderán unas cuantas vacas. Campesino A ha decidido hacer una negociación directa con el dueño, antes de que las vacas se pongan en la subasta. Al Campesino B se le ocurre la misma idea. Llegan al mismo tiempo para hablar con el dueño, y se dan cuenta de las intenciones del otro. Ambos sólo disponen de un dinero fijo, pero están tan interesados en tener las vacas que están dispuestos a gastarlo todo. Al hablar con el dueño y hacer sus ofertas, empiezan a discutir, a insultarse y finalmente llegan al pleito. Lo único que le interesa al dueño es cobrar el precio correspondiente al costo de las vacas. Pero ¿qué es lo que interesa a los dos campesinos? ¿Por qué les interesa a cada uno comprar las vacas? Si hablaran de sus intereses, quizás averigüen que el primero las quiere por la carne, que es carnicero, y el segundo las desea por la piel, porque fabrica abrigos. Si comparten sus intereses, verían que juntos pueden comprar las vacas, a un precio más barato que separados, y aún tener todo lo que originalmente buscaban.

En resumen, la incompatibilidad de posturas no necesariamente quiere decir que los intereses son opuestos. Para cualquier interés, existen múltiples maneras de satisfacerlo, casi siempre varias posturas o soluciones son posibles. De esta forma, aclarar los intereses ayuda a ampliar las posibilidades de resolver el problema. Negociar desde la base de intereses tiene también la ventaja de subrayar lo que los adversarios tienen en común. A menudo, cuando dos personas disputan, piensan que están totalmente opuestas, cuando en realidad son más cosas las que les unen que las que los separa. Pero esto sólo se reconoce al explicar y comparar los intereses.

Concretar las necesidades

Si bien los intereses fundamentan las posturas, lo más elemental de los intereses son las *necesidades* básicas. En última instancia esto es lo que motiva a una persona a actuar. Tienen que ver con lo necesario para realizar una vida mínimamente humana, representado por cosas como

— el sentido de seguridad

— el sentido de estima y el respeto propio y mutúo

— acceso a los elementos básicos, comida, vivienda, vestido, trabajo, etc.

En un conflicto, es preciso determinar estas necesidades básicas, si se quiere detallar un acuerdo que resuelva el problema satisfactoriamente.

Otra forma de enfocar las necesidades es comprenderlas como la estructura más elemental de los deseos de cada uno. Un acuerdo satisfactorio tendrá que afrontar e incluir estas necesidades. Por lo tanto, se puede determinar lo mínimamente necesario para que uno pueda estar satisfecho con un acuerdo. Así, es importante que se averigüe cuáles son estas necesidades, y que los querellados también reflexionen sobre ellas. A la vez, ayuda mucho si se esfuerzan en comprender cuáles son las necesidades de la otra persona, y cuáles son las posibles soluciones que pueden incorporar a ambas.

En resumen, regular el conflicto se basa en desarrollar la habilidad de hacerlo manejable y comprensible. Consiste en llegar al fondo del problema y definirlo claramente. Entonces, hacen falta tres estrategias:

— Delimitar los asuntos, separándolos de las personas.

— Aclarar los intereses de cada uno

— Concretar las necesidades elementales que deben formar parte del acuerdo. ✿

IV. Replanteando el conflicto

Se cuenta la historia de un grupo de ciegos que se encuentran por primera vez con un elefante.

Agarrando la cola, uno dice, "un elefante es como una cuerda";

tocando la oreja, otro exclama, "qué va, es como cartón grueso";

con los brazos alrededor de la pierna otro explica, "me parece más bien como un tronco de árbol";

y apretando la trompa, otro dice, "yo diría que es como una serpiente".

Como ninguno de ellos lo ve en su totalidad, cada uno tiene una idea parcial de lo que es; sólo lo percibe desde una perspectiva que palpa. Si bien lo que cada uno percibe es cierto, sólo representa parte de la totalidad.

Igual sucede con el conflicto laboral. Todos los involucrados lo perciben desde su perspectiva, desde la parte donde les afecta y que palpan. Una de las dinámicas del conflicto es que la gente tiene una percepción limitada del problema, y son incapaces de comprenderlo desde otra perspectiva. Esto hace que tengan una idea incompleta del problema y reduzcan las posibilidades de resolverlo.

Lo que hace falta es encontrar una manera de completar la percepción del problema, y, consecuentemente, incrementar las vías de resolución. Esta habilidad la llamamos "replantear". Quiere decir que en vez de percibir el conflicto en un marco reducido, se vuelve a plantear en un marco distinto, desde otro ángulo, ampliando así la perspectiva. Para una persona que está en medio de un conflicto, no es fácil lograr este replanteamiento. Por lo tanto, esto representa una de las tareas más importantes que un tercero puede hacer, y existen varias maneras de realizarla.

Maneras de replantear el problema

1. Ayudarles a valorar el significado que tiene el asunto para ellos. Cuando uno está enojado, un asunto de poca consecuencia cobra una importancia inusitada. Es importante que logren dar una prioridad a sus objetivos y deseos. No es cuestión de "pasar" del problema, sino darle la importancia que corresponde, y actuar en consecuencia. Así, pueden cambiar su perspectiva al valorar la importancia que este problema en particular tiene para ellos.

2. Hacer hincapié en lo que tienen en común, como punto de partida y de referencia. Muchas veces, lo poco que les separa, oculta lo mucho que les une. Si se subraya lo que tienen en común primero, les ayuda a percibir su problema bajo otras luces.

Por ejemplo, tomemos un caso verdadero, en el que dos vecinas llegaron a pleito a causa de los hijos de una. Se trataba de dos hijos, de 12 y 14 años, que se metían en muchas cosas. Según la vecina, molestaban a los demás niños, la molestaban a ella, e incluso podía ser que robaron. Un día, vio por la ventana que fumaban y jugaban con las cerillas. Poco tiempo después se encendió un recipiente de basura. Aquello fue el colmo, y les denunció a la policía. Pero la policía no podía hacer nada y recomendó que las dos vecinas lo resolvieran entre ellas. Con la presencia de un mediador se juntaron para tratar el problema, y cada una explicó su perspectiva. Al empezar, una acusaba, y la otra justificaba a los hijos y devolvía las acusaciones. Entonces, el mediador "replanteó" la situación, subrayando lo que tenían en común:

—Ambas son madres.

—Ambas tienen que trabajar para sostener a la familia, y les es difícil.

—A ambas les gustaría estar más tiempo con los hijos, pero no pueden.

—A ambas les preocupa ser madres buenas

— a ambas les preocupa cómo enseñar a los hijos los valores que son importantes.

Al percibir el problema desde esta perspectiva, empezaban a vislumbrar que el problema lo tenían en común, incluso tenían

muchas cosas en común. De allí fue fácil encontrar una manera no sólo de resolver el problema, sino de sugerir formas concretas de colaborar y ayudarse mutuamente en el futuro.

3. Procura enfocar el problema en términos de puntos concretos manejables, no por personalismos, ni generalidades. Muchas veces, al explicar un problema, la gente generaliza y personaliza a tal punto que pierde de vista que se trata de dos o tres puntos bien concretos que se pueden resolver. Si describes el conflicto en términos de puntos concretos, enfocando con optimismo que se pueden resolver, la gente empieza a concebirlos en términos más aceptables.

4. Buscar una manera en la cual logren ponerse en el lugar del otro. Esta es, sin duda, una de las maneras más eficaces de ampliar las perspectivas sobre el problema. Pueden concretarse varias maneras de realizarlo, que funcionan según personas y personalidades.

Como intermediario le puedes describir a uno la perspectiva del otro, tal como lo has entendido. Como tercero, eres reconocido como imparcial, por lo tanto, te escuchan con más apertura. Después, antes de pasar a su reacción o contestación a la descripción expuesta pregúntale si la ha comprendido, y si puede admitir que existe la posibilidad de que se puede percibir, legítimamente, desde esta perspectiva.

Otra manera más intensa es pedirle que explique el problema desde la perspectiva del otro. A menudo, no han tomado tiempo de escuchar verdaderamente al otro, y les cuesta mucho describir el problema desde una perspectiva distinta. No obstante, el esfuerzo de hacerlo obliga a que lo conciba, por lo menos durante algunos momentos, desde otro enfoque.

Si están todos reunidos, pero no se escuchan, porque cada uno tiene una perspectiva muy limitada puedes pedirles que cada vez que uno exprese su opinión, el otro tenga que *repetirla en sus propias palabras a la satisfacción del primero*, antes de dar su opinión, y viceversa. Incluso, podríamos cambiar el refrán del buen entendedor fijando una nueva meta:

La meta del buen entendedor: Escuchar tan bien que puede exponer el caso del otro mejor que él.

De todos modos, si logras que se pongan en el lugar del otro, que reflexionen sobre el problema desde su punto de vista, seguro que sus percepciones de la situación se ampliarán, y estarán más flexibles en sus exigencias.

5. Otra manera de replantear el conflicto es la de enfocarlo según las posibles soluciones. Esto ayuda a que la gente piense, no en el pasado, sino en el futuro, en qué hacer ahora. Aquí, siempre hay muchas alternativas, pero pocas veces se reconocen explícitamente.

La primera solución es la más importante a valorar: la de no hacer nada. Es decir, si no se resuelve el problema, ¿cómo se van a sentir? Se parte aquí de la simple razón que sirve de punto de referencia. Si no les molesta seguir en la situación tal como está, si prefieren continuar en ella, no están dispuestos a negociar y resolver el problema. En cambio, si se han hartado, y no pueden seguir en la situación estarán mucho más preparados y dispuestos a solucionarlo. De todos modos, al comparar la situación actual con otras posibles alternativas les ayuda a concebir el conflicto en un contexto más amplio, y tienen un criterio a seguir para valorar las opciones. Una de las reglas que debemos recordar es: si pueden encontrar una solución mejor, por otros medios, es en su interés que lo hagan.

La segunda manera de ampliar las opciones, muy paralela a la primera, es la de hacer uso del principio del *mal menor*. La idea del mal menor siempre se basa en la comparación. En el caso de usarlo para resolver un conflicto, se trata de valorar las posibles soluciones, hecho que ayuda en sí a ampliar las perspectivas y flexibilidad de cada uno. En muchos casos, la gente toma una postura que exige una sola solución y no

se permiten evaluar otras alternativas. En tal caso, el mediador puede hacerles reflexionar si cuestiona que posiblemente no lograrán lo que exigen. Por ejemplo:

¿Qué pasa si no consiguen que Juan lo haga...?

¿Qué harán si no puede pagarlo...?

Si no logran lo que exigen, ¿qué harán?

Si no consiguen lo que quieren, ¿cuál será la solución menos ideal que podrían aceptar? Este tipo de pregunta les ayuda a pensar más allá de sus exigencias, y a valorar las diferentes soluciones sugeridas. Además, cuando comparen, tendrán una idea más clara de lo que quieren, y lo mínimo necesario que puede satisfacer sus intereses y necesidades. En muchos casos, esto ayuda a que vuelvan a valorar su situación y que sean más flexibles en sus exigencias. Como dice el refrán:

"Mas vale perder lo poco que perderlo todo".

Generar soluciones

Como ya hemos señalado, un conflicto se compone de: intereses y necesidades de cada uno. Además, casi siempre existen múltiples soluciones que pueden satisfacer los mismos. Pero, el problema se agrava y estanca porque la gente sólo persigue y apoya una solución. En muchos casos, la clave para resolver el conflicto reside en la capacidad de generar nuevas alternativas innovadoras. He aquí algunas sugerencias de cómo hacerlo.

1. Una de las razones por la que la gente se estanca en su postura es porque representa cierta seguridad, mientras que lo desconocido parece amenazador. Es importante establecer un ambiente donde puedan considerar otras soluciones sin sentirse amenazados ni comprometidos a aceptarlas. Lo primero consiste en separar la sugerida solución de la inmediata evaluación de la misma. Es decir, primero se han de generar, y luego valorar. En este sentido se puede:

— empezar, haciendo una lista de las ideas que ya se han sugerido, como punto de partida;

— sugerir que durante 5-10 minutos se haga una "lluvia de ideas", es decir, todos lanzen ideas, prácticas o no, sin evaluarlas;

— considerar juntos las soluciones que se han producido en otros casos paralelos

— y, finalmente, si no salen ideas, como intermediario puedes sugerir varias posibilidades que se te hayan ocurrido. En este caso, siempre es mejor sugerir varias opciones, y no una sola, para que ni tú, ni ellos se comprometan a *tu solución* del problema. Acuérdate que la idea principal del proceso es que se respondabilicen y lleguen a un acuerdo que les convenza a ellos.

De todos modos, el enfoque es generar toda solución posible antes de valorar o establecer aquella que resuelva el problema. Cuando se trabaja desde la base de múltiples soluciones, el acuerdo que resulta casi siempre es mejor y corresponde más a las necesidades de cada uno.

2. En vez de sólo pensar en las opciones que le conviene a uno, pides que reflexionen sobre las soluciones que *pueden satisfacer los intereses del otro*. En medio de un conflicto la gente no reconoce que puede obtener más fácilmente lo que desea si logra que el otro se salga con lo suyo. Sus intereses no estarán necesariamente opuestos, y, por lo tanto, ayudarle al otro a encontrar una manera de satisfacer sus objetivos puede facilitar la consecuencia de un acuerdo que se ajuste a uno también.

Muchas veces, la gente se conoce suficiente bien como para saber qué tipo de solución satisface al otro, y es cuestión de ayudarle a encontrar la manera de expresarla de una forma que sea aceptable para los dos. En este sentido, cuando uno u otro sugiere una solución, puedes pedirle que piense si le conviene al otro, y si no, de qué

manera podemos encuadrar la idea para que sea aceptable.

Por otra parte, es muy común que no reconozcan cuando su sugerencia no agrada al otro, pero tú, como un tercero imparcial lo reconoces. En este caso, tienes que ayudarles a pensar sobre el impacto que su sugerencia, o la forma de presentarla, tiene sobre el otro. En muchos momentos tienes que desempeñar el papel de un entrenador que educa y disciplina, para que las ideas e intenciones buenas que van saliendo se comuniquen de una manera aceptable. No hay nada peor que perder una sugerencia o solución buena por falta de buena comunicación.

3. Siempre es mejor animarles a que enfoquen sus sugerencias en términos de lo que *les gustaría proponer o lograr*, y no en cuanto a lo que *no quieren*. Es natural que los adversarios piensen en términos negativos, que prefieran hablar de lo que quieren, o de lo que el otro no tenga que hacer. Pero esto no ayuda a establecer un ambiente de diálogo. Así, debes animarles a pensar en lo que quieren, o en lo que están dispuestos a hacer. En este sentido, a veces sirve de ayuda el tipo de pregunta que empieza con "qué pasaría si..."

"¿Qué pasaría si María estuviese dispuesta a pagar la mitad este mes, y lo demás el mes que viene?"

"¿Qué pasaría si Juan estuviese de acuerdo a trabajar todos los sábados en limpiar la escuela?

Aquí, pruebas una posible solución, en términos positivos y tentativos, buscando que la gente sea más flexible y abierta a diferentes alternativas.

4. Finalmente, hay dos estrategias esenciales para abordar un problema y generar soluciones: el acuerdo en principio, y el "fraccionar".

El acuerdo en principio se inicia desde una perspectiva general o global y establece *un acuerdo sobre un principio de base.* Entonces, a continuación, se detallan los puntos específicos del acuerdo. Por ejemplo, en una iglesia se discute si le deben pagar un salario al director del coro. Primero, llegan al acuerdo de principio. A continuación han de detallar cómo, cuándo y cuánto le pagarán, pero el acuerdo de principio les servirá de punto de referencia.

Otro acercamiento paralelo, muy común y útil, es *el acuerdo de procedimiento.* Se trata de llegar a un acuerdo, no sobre los puntos concretos de discrepancia, sino sobre el criterio a seguir en el desarrollo, o en resolverlos. Por ejemplo, dos hermanos han heredado una casa de sus padres. Sólo uno de ellos puede vivir allí. Estan de acuerdo en que él que vive allí tiene que pagar al otro la mitad del valor de la casa, con interés. Ya tienen un acuerdo de principio. Pero no pueden ponerse de acuerdo sobre el valor de la casa. Se les sugiere que contraten a un valuador que estimará el valor de la casa. Para estar más seguros, deciden que cada hermano contratará a un valuador diferente. Si entre las dos opiniones existe una discrepancia, los dos hermanos acuerdan que dividirán la diferencia por la mitad, y esta cantidad representará el valor definitivo de la casa. Así, han aceptado un acuerdo de procedimiento, o de criterio que les ayuda a resolver el problema.

La estrategia de "fraccionar" es lo opuesto. En este caso, en vez de establecer un acuerdo general como punto de partida, se "fracciona" el problema en sus diferentes componentes. Normalmente, el conflicto se compone por una serie de asuntos que tratar y resolver. Este acercamiento escoge y se centra sobre uno de los asuntos, e intenta llegar a un acuerdo que lo resuelve separadamente de los demás. Entonces, se pasa a otro, y así sucesivamente hasta el final, juntando estos acuerdos menores se construye un acuerdo global. Esta estrategia tiene la ventaja de poder abordar un problema complejo y dominarlo porque se trabaja sobre puntos más específicos. Además, ayuda a clarificar y tratar todos los puntos necesarios, debido a que el mismo procedimiento especifica los asuntos por tratar. ✿

Parte B:

Dinámicas de Aplicación

INTRODUCCION

A continuación se presenta una serie de dinámicas que facilitan la aplicación de los temas desarrollados en la parte A de este cuaderno. Utilizando estas dinámicas se puede desarrollar un pequeño taller o cursillo destinado a grupos, comunidades, organizaciones, etc., interesados en desarrollar sus habilidades para la regulación de conflictos tanto a nivel personal como a nivel grupal.

Cada dinámica tiene estipulado cierto tiempo para su realización, así como la cantidad de personas que pueden participar en cada grupo. Se recomienda realizar al final de cada dinámica un plenario para llegar a conclusiones que sinteticen las aportaciones de cada grupo.

Las personas que deseen dirigir este pequeño taller o cursillo están en libertad de modificar o sustituir estas dinámicas por otras que se adapten mejor a su contexto y necesidades.

DINAMICA N° 1: RED DE PAZ

Este ejercicio facilita la integración del grupo. Puede ser utilizado como una dinámica introductoria.

- El grupo se forma en círculo.
- Una persona explica el procedimiento de la dinámica: él se presenta a sí mismo y explica su razón de participar en el grupo. Tiene en su mano un ovillo de estambre y enrollando un poco del hilo en su dedo lo avienta a cualquier persona que está en el círculo. Esta persona a su vez repite el procedimiento hasta que todos los que formen el círculo hayan participado y formado una red. (No pasar el ovillo de lado a lado sino en puntos opuestos)
- Se puede dejar la red después en el suelo como símbolo de unión entre los participantes en el taller.

DINAMICA N° 2: MI IMAGEN DEL CONFLICTO

Este ejercicio facilita la toma de conciencia de la idea de conflicto y de las actitudes ante el mismo por parte de cada uno.

- Se sugiere realizar esta dinámica inmediatamente después de la primera sin entrar aún en los textos que presentamos en este cuaderno.
- Formar grupos de 5 ó 6 personas a lo máximo.
- Duración: de 15 a 20 minutos.
- Procedimiento: se trata de completar las siguientes frases con metáforas o imágenes que expresen lo que queremos decir:
  1. Para mí el conflicto es como un(a)...
     Ejemplo: volcán, piedra, etc.
  2. Cuando me encuentro involucrado en un conflicto con otra persona, en el contexto que sea, yo actúo como un(a)...
     Ejemplo: trueno, águila...
- En el plenario que sigue, escribir cada respuesta de forma que todos las puedan ver en su conjunto. Lo más probable es que las imágenes que representan al conflicto y a nuestras actitudes ante él sean esencialmente negativas.

DINAMICA N° 3: LA IMAGEN DEL CONFLICTO EN NUESTRA CULTURA

Con este ejercicio se puede observar de manera objetiva cómo nuestra cultura considera al conflicto y qué tan cotidiano es.

- Se sugiere realizar esta dinámica inmediatamente después de la segunda.
- Formar nuevos grupos de 5 ó 6 personas a lo máximo.
- Procedimiento: se trata de que cada grupo elabore una lista, lo más extensa posible, de

los sinónimos, frases y expresiones que más comunmente se usan para indicar "conflicto". Ejemplo: enredo, lío, discusión, "estoy hasta la coronilla", "se agarraron del chongo", etc.

- En el plenario que sigue, escribir las respuestas de forma que todos las puedan ver en su conjunto. Nos proporcionan un material interesante acerca de la teoría del conflicto en nuestra cultura. Lo más probable es que saquemos como conclusión que el conflicto, en nuestra cultura, se percibe como algo negativo y cotidiano que nos domina o nos confunde.
- Esta misma dinámica puede introducir el tema "Estructura y dinámica del conflicto": entre las respuestas obtenidas en el plenario, elegir una o más de las más representativas que permitan explicar brevemente la estructura del conflicto (personas, proceso, problema).
- Ejemplo: el conflicto como "lío", "enredo". Eso indica que hay *personas* involucradas, que hay un *problema o diferencias* entre ellas y cabe preguntarse *cómo llegaron a ese problema* (proceso).

DINAMICA N° 4: EL CONFLICTO EN LA BIBLIA

Reflexionar a través de la siguiente dinámica la importancia del conflicto en la Biblia y de cómo actúa la comunidad cristiana ante el mismo.

- Se sugiere realizar esta dinámica –en caso de que el grupo tenga inquietud religiosa– antes de iniciar la parte de Regulación del conflicto.
- Formar nuevos grupos de 5 ó 6 personas a lo máximo.
- Duración: 30 minutos.
- Procedimiento: a) leer Mateo 18, 15-20 y contestar a la siguiente pregunta:
  ¿Qué metodología de resolución de conflictos nos indica Jesús cuando nos encontramos en un conflicto que no podemos resolver con la otra parte involucrada?

  b) Leer Hechos 15, 1-31 y contestar a las siguientes preguntas:
  1. ¿Qué personas están involucradas? ¿Qué papel tienen? ¿Qué influencia ejercen sobre la comunidad?
  2. ¿Cuál es el *problema*? ¿Cuáles son los intereses y necesidades que tienen las partes?
  3. ¿Qué tipo de comunicación existe entre las dos partes? ¿Cuál es el proceso que se sigue?
- Tratar de unificar las respuestas en el plenario que sigue.

DINAMICA N° 5: EL PARAFRASEO

A través de esta dinámica se pondrá a prueba la capacidad de cada persona de escuchar y prestar atención al otro.

- Se sugiere realizar esta dinámica después de la exposición del texto sobre "El escuchar".
- Duración: 10 minutos.
- Procedimiento: dividir a todo el grupo en parejas.

  Se trata de que una persona relate brevemente a la que tiene enfrente un conflicto. Esta tiene que parafrasearle (o sea, repetir con sus propias palabras el conflicto que le han comunicado) con el objeto de lograr reproducir con el mismo sentido el conflicto relatado. A los cinco minutos las personas se cambian los papeles.

DINAMICA N° 6: PARAFRASEO Y ESTILOS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS

Este ejercicio facilita la toma de conciencia acerca de las consecuencias de actuar ante un conflicto de un modo determinado o de otro y en qué forma se puede distender el ambiente para propiciar el diálogo.

- Se sugiere utilizar esta dinámica después de explicar la parte del texto que se refiere a

"Estilo de contender y el arte de negociar".

- Duración: de 15 a 20 minutos.
- Procedimiento: se divide a los participantes en dos grupos de igual número de componentes y se los coloca a unos frente a otros, en dos filas. Se elige un problema en donde cada grupo adoptará la actitud opuesta a la del otro.

  Ejemplo: "fumadores" y "no-fumadores". En una fila prevalecerá un punto de vista y en la otra el otro.

  Ejercicio nº1: Fumadores atacan y No fumadores atacan al mismo tiempo.

  Ejercicio nº2: Fumadores acomodan, No fumadores atacan al mismo tiempo.

  Ejercicio nº3: Fumadores atacan, No fumadores parafrasean al mismo tiempo.
- Acabados los ejercicios, la persona que guía la dinámica estimulará a los participantes a expresar las diferencias advertidas personalmente y como grupo en el uso de los diferentes estilos.

DINAMICA Nº 7: SOCIODRAMA DE UN CONFLICTO SOCIAL

Este ejercicio facilita el análisis de la estructura de una conflicto.

- Se sugiere realizar esta dinámica después de la explicación del texto sobre "Replantear el conflicto".
- Duración: 90 minutos.
- Procedimiento:
- Formar grupos de 5 ó 6 personas a lo máximo.
- Cada grupo selecciona un conflicto que se pueda dramatizar.
- En plenario se dan a conocer los conflictos seleccionados por los grupos y todos eligen el que conviene representar.
- Se designan las personas que participarán en el sociodrama y se les da tiempo para prepararse.
- Se efectúa el sociodrama.
- Entre todos se pasa a analizar la estructura del conflicto (personas, proceso, problema).

DINAMICA Nº 8: SHALOM

Esta reflexión nos ayuda a entender la visión que orienta nuestros esfuerzos en la regulación de conflictos.

- Se sugiere finalizar el Taller con una reflexión "Shalom": nuestra visión de un mundo de paz con justicia.
- Duración: 60 minutos.
- Procedimiento:
- Se coloca un afiche con la palabra "SHALOM" sobre la pared frente a los participantes.
- Se canta una canción apropiada, por ejemplo "La Paz esté con nosotros" (Hebenu shalom alejem). *(Ver copia adjunta.)*
- Un miembro del grupo (a todos) lee el Salmo 85. *(Ver copia adjunta.)*
- Otro miembro del grupo hace una reflexión basada en el texto adjunto de Ronald Sider (SHALOM como relaciones interpersonales de solidaridad y justicia...) y, sobre todo, en el versículo once del Salmo 85 (cuatro elementos claves de la no-violencia: verdad con amor y paz con justicia).
- Se invita a los participantes a compartir sus reflexiones sobre cómo podremos construir el SHALOM a nivel personal o grupal.
- Se clausura con el canto "Da la mano a tu hermano" *(ver copia adjunta)*.

"La riqueza de la visión bíblica de paz está contenida en la palabra hebrea *shalom*, *Shalom* significa relaciones correctas en todas las áreas —con Dios, con el prójimo, y con la tierra. Levítico 26:3-6 describe todo lo que comprende esa *shalom* que Dios dará a su pueblo si éste camina obedeciéndole. La tierra dará abundantes cosechas; los animales salvajes no asolarán la campiña; y la espada reposará. *Shalom* significa no solamente ausencia de guerra, sino también una tierra de la que fluyen leche y miel.

También incluye relaciones económicas justas con el prójimo. Significa que la tierra es distribuida de manera justa para que cada familia pueda ganarse el sustento. Significa que se practica el perdón jubilar y sabático de las deudas para que no existan extrema riqueza o extrema pobreza en medio del pueblo de Dios. El resultado de dicha justicia, dice Isaías, es la paz (32:16-17). Y el salmista nos recuerda que Dios desea que la justicia y la paz se besen (Salmo 85:10). Si tratamos de separar la justicia de la paz, estamos apartando por la fuerza lo que Dios juntó. Desgraciadamente, el pueblo de Israel se negó a andar rectamente en su relación con Dios y con el prójimo. Corrió detrás de dioses falsos y oprimió al pobre. Por lo tanto Dios destruyó primero a Israel y luego a Judá.

Pero los profetas dirigieron la mirada por encima de la tragedia de la destrucción nacional a la época en que el Mesías de Dios y Príncipe de Paz vendría a restaurar la correcta relación con Dios y con el prójimo (por ej. Isaías 9:2ss; 11:1ss).

... y volverán sus espadas en rejas de arado,
y sus lanzas en hoces; no alzará espada nación
contra nación, ni se adiestrarán más para la guerra (Isaías 2:4).

Los cristianos creen que Jesús era el Mesías largamente esperado. Y tal como los profetas habían prometido, la paz (*shalom*) estaba en el corazón de su mensaje y obra mesiánica. Pero según Jesús, ser pacificador no era caer en una no-resistencia pasiva; no era aislarse en soledad; no era enseñar una ética para la vida privada y otra para la vida pública. Jesús dio un ejemplo de desafío activo al *statu quo* cuando invitó al pueblo judío entero a aceptar su estrategia mesiánica no-violenta en lugar de los métodos militaristas de los zelotes."*

* Ronald J. Sider: "El pueblo de Dios reconciliando", tomado de *Congreso Menonita Mundial* (Mensajes), Strasbourg, 1984, p. 54.

LA PAZ ESTE CON NOSOTROS
(C. Gabarain)

1.- La paz esté con nosotros,(3)
que con nosotros siempre
siempre esté la paz.
2.- Hebenu shalom alejem,(3)
hebenu shalom, shalom, shalom, alejem.
3.- Pedimos paz para el mundo,(3)
hebenu shalom, shalom, shalom, alejem.
4.- Cantemos paz para el mundo,(4)
hebenu shalom, shalom, shalom, alejem.

SALMO 85 (84)
Oración por la paz y la justicia*.
1 *Del maestro de coro. De los hijos de Coré. Salmo.*
2 Propicio has sido, Yahveh, con tu tierra,
has hecho volver a los cautivos de Jacob;
3 has quitado la culpa de tu pueblo,
has cubierto todos sus pecados. *Pausa.*
4 has retirado todo su furor,
has desistido del ardor de tu cólera.
5 ¡Haznos volver, Dios de nuestra salvación,
cesa en tu irritación contra nosotros!
6 ¿Vas a estar siempre airado con nosotros?
¿Prolongarás tu cólera de edad en edad?
7 ¿No volverás a darnos vida
para que tu pueblo en ti se regocije?
8 ¡Muéstranos tu amor, Yahveh,
y danos tu salvación!
9 Voy a escuchar de qué habla Dios.
Sí, Yahveh habla de paz,
para su pueblo y para sus amigos,
con tal que a su torpeza no retornen.
10 Ya está cerca su salvación para quienes le temen,
y la Gloria morirá en nuestra tierra.
11 Amor y Verdad se han dado cita,
Justicia y Paz se abrazan*.
12 La verdad brotará de la tierra,
y de los cielos se asomará la Justicia.
13 El mismo Yahveh dará la dicha
y nuestra tierra su cosecha dará:
14 La justicia marchará delante de él,
y con sus pasos trazará un camino.

DA LA MANO A TU HERMANO

Da la mano a tu hermano, da la mano
Dale una bienvenida, dale una fiel
sonrisa, Da la mano a tu hermano,
da la mano. ✿

NOTA BIOGRAFICA SOBRE AL AUTOR

JUAN PABLO LEDERACH, estadounidense, practicante de la Iglesia Menonita (una de las tres *Iglesias Históricas de Paz*), ha realizado estudios de "Peace History" en la Universidad de Bethel (Kansas), y en la Universidad de Colorado; sobre la regulación pacífica de los conflictos, especializándose en el departamento de "Concentration on Social Conflict". Durante cuatro años realizó investigaciones en Barcelona, España, colaborando además con grupos de actividad social y con los movimientos pacifistas y no-violentos. Fruto de ello son sus libros: *Els anomenats pacifistes: la no-violéncia a l'Estat Espanyol* (Ediciones de la Magrana, 1982), en donde recoge la historia de los grupos pacifistas, antimilitaristas y no-violentos de España; *Educar para la paz* (Barcelona, Fontamara, 1984); *Tras sus huellas: Una ética de la paz* (próxima aparición). Ha impartido cursos sobre metodología de resolución de conflictos en diversos países latinoamericanos, empleando un manual de su elaboración: *La Regulación del Conflicto Social: Un enfoque práctico* (Akron, PA, MCC, 1985). En los últimos años ha trabajado en el *Proyecto por la Paz en Centroamérica* del Comite Central Menonita, en donde, además de las tareas de investigación y capacitación —en colaboración con el Seminario Anabautista Latinoamericano— ha intervenido en la mediación del conflicto de la Costa Atlántica Nicaragüense, entre los indígenas miskitos y el gobierno sandinista. En Puntarenas, Costa Rica, su experiencia de trabajo a nivel popular constituyó parte importante de su investigación doctoral sobre la dinámica y regulación del conflicto en el contexto centroamericano (*De enredos, pleitos y problemas: una visión popular del conflicto en Centroamérica*). Actualmente trabaja para el Servicio de Conciliación Menonita en los Estados Unidos.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA.

Recomendamos a nuestros lectores los siguientes libros relacionados con el tema de este número:

— John Paul Lederach: *La Regulación del Conflicto Social: Un enfoque práctico*, Akron, PA, Mennonite Central Committee, 1986. (Próxima edición corregida y aumentada) Contiene importantes sugerencias prácticas y ejercicios para entrenadores.
— John Paul Lederach: *Educar para la Paz*, Barcelona, Fontamara, 1984, 2a. ed. (Col. Paz y Conflictos).
— Johan Galtung: *Sobre la Paz*, Barcelona, Fontamara, 1985, (Col. Paz y Conflictos).
— Stephanie Judson (Ed.): *Aprendiendo a resolver conflictos. Manual de educación para la paz y la No violencia*, Barcelona, Lerna, 1986, (Col. Paz y Conflictos). Constituye un excelente manual práctico elaborado por los cuáqueros sobre su experiencia en la educación infantil.
— Vicenç Fisas Armengol: *Introducción al estudio de la Paz y de los Conflictos*, Barcelona, Lerna, 1987, (Col. Paz y Conflictos).
— Adam Curle: *Conflictividad y Pacificación*, Barcelona, Herder, 1978.

SERVICIO PAZ Y JUSTICIA - MEXICO

¿Qué es?

— Es una comunidad de personas comprometidas en la lucha por la Paz y la Justicia en México, a partir de un estilo de vida y un testimonio expresado en la no-violencia.

— Es un proyecto ecuménico en el que participan cristianos de diversas tradiciones e iglesias, unidos en el trabajo por la paz y en la búsqueda del Reino de Dios y su justicia.

— Es un equipo de trabajo interdisciplinario que apunta a la articulación orgánica de la investigación, el estudio y la reflexión sobre la no-violencia, la justicia y la paz, con la militancia, el compromiso y la inserción en los proyectos populares y eclesiales alternativos.

— Es un instrumento al servicio de las organizaciones populares, las comunidades de fe, los organismos de defensa de los derechos humanos, etc., como un recurso en la metodología no-violenta de defensa, resistencia, lucha y cambio social.

— Es un movimiento de testimonio no-violento, orientado a la construcción de una nueva sociedad, justa fraterna, solidaria ... partiendo de una visión cristiana expresada en la acción desde los pobres.

¿Cuáles son nuestros objetivos?

— Promover la unidad y el compromiso de los cristianos y no cristianos en el trabajo por la justicia y la paz.

— Rescatar, sistematizar y difundir las experiencias de lucha popular no-violenta, que existen al interior de los movimientos populares como expresiones de su resistencia frente a la injusticia, y como formas alternativas para su liberación.

— Facilitar la investigación sobre las diversas modalidades y experiencias de la lucha no-violenta, a nivel teórico y metodológico, para promoverlas y difundirlas en los movimientos populares, como recursos útiles en la lucha social.

— Fomentar el diálogo y debate público, en distintos contextos y a diferentes niveles, sobre las alternativas de cambio a partir de la no-violencia activa; sus alcances y sus implicaciones

— Colaborar con otros organismo afines en acciones de solidaridad nacional e internacional.

— Promover el intercambio de las experiencias y luchas populares no-violentas, a nivel nacional e internacional, contribuyendo así al establecimiento de una red de apoyo solidario más alla de las fronteras locales.

— Participar en la movilización popular orientada al cambio social a partir de un compromiso con los pobres, y sobre la base de un proyecto alternativo de sociedad.

El Servicio Paz y Justicia en México, recientemente constituido a partir de Noviembre de 1987, forma parte de la red de movimientos del mismo nombre, presentes y activos en muchos países de América Latina y Europa. Para mayor información visite nuestra oficina nacional en:

Odontología 35, Desp. 13
Col. Copilco-Universidad
México D.F. 04360

Tels. 658-9000 658-9201 Ext. 314
Apartado Postal 70-575
México D.F. 04511

SERVICIO PAZ Y JUSTICIA
MEXICO



M 303.6 L473e 1989
Lederach, John Paul.
Elementos para la
resolución de conflictos